

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕС-
АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
НА ТЕМУ:
«ОЦІНКА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ / О.І. Карінцева /

Керівник роботи: _____ / Л.Г. Мельник /

Виконавець: _____ / Є.Д. Солодова /
П.І.Б.

Група: _____ / Е-71/1 /
шифр

Суми 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ТРЕНДИ, ОЦІНКА.....	7
1.1 Сутнісно-змістовна характеристика розвитку бізнесу.....	7
1.2 Напрямки розвитку сучасного бізнесу: тренди і проблеми.....	11
1.3 Методика оцінки ефективності управління розвитком підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна».....	18
2.2 Ефективність розвитку підприємства та його особливості.....	24
2.3 Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА».....	34
3.1 Оцінка стратегічних напрямків розвитку ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна».....	34
3.2 Обґрунтування напрямків розвитку підприємства.....	37
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Оцінка напрямків розвитку бізнесу: політичні, соціальні, економічні та фінансові детермінанти» містить 44 сторінки, 18 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

Метою дослідження є обґрунтування системи заходів щодо оцінки напрямків розвитку бізнесу і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія та процес розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до оцінки та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу.

Методи дослідження. Загальнонаукові методи (аналогія, системний аналіз, формалізація); методи науково-статистичного аналізу (табличний, групування, графічний, порівняння); маркетингові методи (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, аналіз Портера, VRIO-аналіз); методи портфельного аналізу (SPACE-аналіз, матриця McKinsey); методи експертної діагностики (ранжування, встановлення коефіцієнтів вагомості, оцінка привабливості).

Перший розділ містить теоретично-методичні положення щодо оцінки напрямків розвитку бізнесу, зокрема дефініція поняття «розвиток бізнесу» та підходи щодо його визначення, сучасні напрямки розвитку та методичний підхід щодо оцінювання економічного розвитку підприємства.

Другий розділ містить діагностику організаційно-економічних передумов розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»: зовнішнє та внутрішнє середовище.

Третій розділ містить оцінку сучасної стратегії розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» за допомогою SPACE-аналізу та обґрунтування напрямків розвитку підприємства.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах жорсткої конкуренції та трансформаційних еколого-економічних змін моделей споживання компаніям необхідно зберегти свої конкурентні переваги [32, 33, 34, 35, 36, 37]. Управління розвитком, як одним зі стратегічних інструментів, стало ключовою підприємницькою проблемою. Нестабільність зовнішнього середовища створює потребу у швидкій адаптації підприємств та постійного розширення діяльності. Визначаючи напрямки розвитку бізнесу, підприємство визначає та управляє можливостями для потенційного зростання та забезпечення стійкої позиції.

Хоча термін «розвиток бізнесу» часто використовується в сучасному діловому світі, саме поняття мало коли визначається або емпірично перевіряється. На основі обмеженої, але зростаючої кількості наукових публікацій, пов'язаних з даним терміном, метою цього огляду літератури є представити вичерпне визначення терміну «розвиток бізнесу». Основні характеристики узагальнені та зведені за п'ятьма основними галузями: управління, організація, спроможність, інновації та процеси.

Питання управління розвитком бізнесу досліджували у своїх роботах як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як Амоша А.І., Гапоненко О.Л., Дунська А.Р., Іщук С.А., Кобелєв В.М., Надтока Т.Б., Пакрухина А.П., Пащенко О.П., Плугіна Ю.А., Побережний Р.О., Раєвнева О.В., Самуляк В.Ю та інших. Аналіз виявив кілька прогалин у літературі щодо тлумачення поняття «розвиток бізнесу».

По-перше, відсутні спеціальні методи та рекомендації щодо визначення терміну, які б пояснювали, як компанії ініціюють організаційний розвиток та рухаються в нових напрямках зростання.

По-друге, у літературі, здається, немає жодної всеохоплюючої структури розвитку бізнесу.

Через наявність сукупності неузгоджених думок щодо розуміння категорії розвитку бізнесу, певними протиріччями між ними та відсутністю деталізації типів розвитку для рівня підприємства критеріями актуалізується мета дослідження даної теми.

Мета і завдання дослідження. Обґрунтування системи заходів щодо оцінки напрямків розвитку бізнесу і розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективної агентивності підприємства. Відповідно до поставленої мети визначені і виконані такі завдання:

- вивчити теоретико-методологічну базу оцінки напрямків розвитку бізнесу: сутність поняття «розвиток бізнесу», напрямки розвитку, оцінка економічного розвитку підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»;
- виявити можливі загрози зовнішнього та внутрішнього середовища для побудови стратегічного плану;
- виявити та проаналізувати внутрішні передумови, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»;
- визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства;
- оцінити сучасну стратегію розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»;
- обґрунтувати доцільність напрямків розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна».

Об'єктом дослідження є стратегія та процес розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до оцінки та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи (аналогія, системний аналіз, формалізація); методи науково-статистичного аналізу (табличний, групування, графічний, порівняння); маркетингові методи (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, аналіз Портера, VRIO-аналіз); методи портфельного аналізу (SPACE-аналіз, матриця McKinsey); методи експертної діагностики (ранжування, встановлення коефіцієнтів вагомості, оцінка привабливості).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ТРЕНДИ, ОЦІНКА

1.1 Сутнісно-змістовна характеристика розвитку бізнесу

В даний час ділове середовище характеризується сильною конкуренцією, динамічними ринковими умовами, значними перетвореннями макроекономічних елементів, які представлені зростанням НТП, появою нових галузей, змінами та інноваціями у виробництві – переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки тощо [43, 44, 45, 46, 47]. Більшість компаній не тільки повинні адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, але й мати можливість їх передбачити. Управління змінами розглядається як важлива потреба в розвитку бізнесу, яка веде до дослідження концепції розвитку, її видів тощо.

Одним з головних видів економічного зростання бізнесу є його економічний розвиток. У науковій догмі в якості критерія економічного розвитку суб'єктів економічної активності пропонується використовувати показники збільшення їх фінансових результатів. Але неодмінно треба брати до уваги той факт, що приріст фінансових результатів даного підприємства має явну залежність від екзогенних факторів. Тобто, оцінюючи міру економічного розвитку бізнесу за якийсь проміжок часу важливо виокремлювати поняття розвитку та зростання [38, 39, 40, 41, 42].

Оскільки економічного зростання компанії можна досягти без її розвитку, наприклад, шляхом підвищення цін на її продукцію / послуги або покращення ситуації на її ринках. А також не можна брати за розвиток зростаючого виробництва в межах однакових розмірів виробничих потужностей.

Існує багато суттєвих підходів до дефініції терміну «розвиток бізнесу» або «розвиток підприємства» в економічній теорії. Але недосконалість єдиного універсального підходу, а також протиріччя між певними формулюваннями поняття «розвиток бізнесу/підприємства», потребує ґрунтового аналізу

дефініції з метою уникнення розбіжності теоретичного базису для практичного ведення бізнесу. Інтерпретація поняття «розвиток бізнесу/підприємства» повинна враховувати безліч аспектів та багатогранність аналізу абстрактності, що змушує використовувати значну кількість літературних джерел для повноти дослідження.

Першими еволюційними та відмінними уявленнями щодо розвитку як зміни частини буття зустрічаються ще в роботах Анаксимандра, Емпедокла та Демокрита [2]. Аристотель висунув пропозицію визначати розвиток як деякий принцип, відповідно до якого сенс явища є елементом, що викликає потребу в системі цілого [13].

Поява теологічного світогляду та удосконалення наукової школи у середньовіччя спричинило зародження різноманітних термінів, як є схожими до різновиду категорії розвитку, зокрема синонімічними, які дають характеристику кожному окремому типу самостійного розвитку або щодо деяких об'єктів, але все ж таки є не еквівалентними, і тому вимагають висвітлення своєї суті.

XX століття характеризується значними змінами у теоретичній догмі поняття «розвитку» в економічному світі, як на макрорівні – як на макрорівні у формі економічного зростання (Дж. М. Кейнс, Дж. Мід, В. Росту), так і на мікрорівні – в контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керролла та Дж. Фрімена та еволюційна економіка Р. Нельсона та С. Вінтера.

Важливими були терміни «сталий розвиток підприємств», «розвиток керованих підприємств», «організаційний розвиток», які були поширені в догмі управління та ділового адміністрування.

У своєму повному контексті розвиток розглядається як загальнонаукова категорія за трьома аспектами: як право, як принцип, як явище. Розвиток як закон розкриває значення переходу від одного буття до іншого, зокрема, наступний стан буття буде відрізнятися від попереднього кількісними чи якісними характеристиками. Поширеною є концепція вважати, що наступний стан буття буде кращим за попередній.

Протилежним до буття є розвиток як явище, яке знаходиться в беззмінному становищі.

Розвиток як принцип є властивою відзнакою буття, зокрема невідривною характеристикою, що також спричиняє нагоду наступних змін буття.

Науковці розглядають «розвиток бізнесу», з однієї сторони, як певний вид перетворень, що примножує рівень організованості системи, а з іншої – як виокремлену одиницю системи підприємства, в якій унітарні інноваційні процеси, що призводять до кількісних та якісних перетворень у всіх існуючих функціональних галузях підприємства, у тому числі контури її управління на фундаменті зворотних зв'язків, у яких розв'язуються завдання стратегічного й тактичного менеджменту: наявність людського капіталу, капіталу фінансового і майнового, використання природних ресурсів, існуюча технологія, культура підприємства тощо.

Проаналізувавши праці з проблем стратегічного розвитку та формування стратегій зростання, було виявлено суттєві відмінності щодо визначення сутності поняття «розвиток бізнесу» вітчизняними та зарубіжними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості дефініції терміну «розвиток бізнесу» зарубіжними та українськими авторами

<i>Розвиток бізнесу – це:</i>	
<i>Автор</i>	<i>Дефініція</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна	Процес кумулятивних змін у соціально-економічній системі компанії, спрямований на перехід з часом під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів до нового якісного та кількісного стану в тому сенсі, що він може бути як позитивним, так і негативним.
Р.О. Побережний	Змінюється якісний стан організації, її структура, структура або властивості, контролюються кількісні чи якісні зміни елементів організації. Цей розвиток організації має ті самі властивості, що і "філософський розвиток", тобто циклічність і спіральність.
Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика	Об'єктивна зміна лише якісних властивостей системи, заснованих на фундаментальних законах природи (єдність і боротьба протилежностей, перехід від кількості до якості, розвиток суспільства по спіралі тощо) та моделей конкретних систем (старіння) обладнання, досвіду і знання робітників, вичерпання природних ресурсів) формують нові властивості системи.

Е.М. Коротков	Серія змін, що призводять до появи нової якості та поліпшення життєздатності системи, її здатності протистояти руйнівним силам навколишнього середовища.
М. Альберт	Процес розробки стійкої бізнес-моделі для всіх зацікавлених сторін , включаючи акціонерів, клієнтів, службовців та будь-які інші сторони, на яких впливає бізнес. Він охоплює кожен етап ділових функцій, включаючи дослідження, аналіз та виконання.
М.Х. Мескон	Процес, який використовується для виявлення, виховання та набуття нових клієнтів та можливостей для бізнесу для стимулювання зростання та прибутковості. Стратегія розвитку бізнесу є документом , який описує стратегію, що буде використовуватися для досягнення цієї мети.
Ф. Хедуорі	Завдання та процеси, що стосуються аналітичної підготовки потенційних можливостей зростання, підтримки та моніторингу реалізації можливостей зростання, але не включає рішення щодо стратегії та реалізації можливостей зростання.
В. Кифяк	Повну інтеграцію підприємства та цілеспрямоване зв'язування його стратегічної системи управління та системи доставки продукції з усіма мережами цінностей, стратегічними партнерами та виборчими округами.

Джерело: [11]

Аналіз вивчення поняття «розвиток бізнесу» або «розвиток підприємства» у науковій літературі дав змогу виокремити дві інтерпретації його тлумачення – у вузькому та широкому сприйнятті.

У вузькому трактуванні «розвиток бізнесу» розглядається як стан або результат змін у діяльності (склад, характеристики) компанії, перехід до іншого кількісного та якісного стану під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

У широкому трактуванні – визначається як незворотна, спрямована, логічна дія, що являє собою безперервну і послідовну зміну (низку змін) результатів чи станів у часі та просторі, щоб бути кількісними та якісними під впливом внутрішнього та зовнішнього чинника, які слід відрізнити від попередніх.

Отже, без огляду на розповсюдженість дефініції «розвиток бізнесу» досі не існує адаптивного тлумачення цієї категорії. Однак ця категорія має деякі спільні риси: наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

1.2 Напрямки розвитку сучасного бізнесу: тренди і проблеми

Сучасні перетворення економічного світу, зокрема глобалізація та міжнародна інтеграція, вирізняються складними процесами та нестабільним зовнішнім середовищем. Тому умови забезпечення ефективного функціонування бізнес-одиниці вимагають від керівників підприємств постійної модерації системи стратегічного менеджменту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно подальшого розвитку. А отже існує потреба у переорієнтації діяльності суб'єктів господарювання щодо нового напрямку економічного розвитку з наголос на управлінський вплив підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпеченні стратегічного розвитку.

Для подальшого дослідження необхідно визначити основні етапи стратегічного розвитку бізнесу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних концепціях можна виділити дев'ять етапів стратегічного планування [10]:

1. Забезпечити інформаційну базу;
2. Розвиток місії та цілей організації;
3. Вибір методології, необхідної для аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів;
4. Оцінка та аналіз факторів навколишнього середовища;
5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони компанії;
6. Прогноз можливих варіантів функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства;
7. Використання розрахунків, обґрунтування найважливішого

параметрів, що найкраще характеризують очікувані стратегії;

8. Вибір оптимальну стратегію;

9. Оцінювання стратегії, зокрема постава відповідності останньої цілям і місії організації.

Визначення напрямку стратегічного розвитку бізнесу передбачає стратегічне планування, яке допомагає спрямовувати та координувати зусилля на вирішення основних проблем, що виникають у процесі ділової діяльності. Планування спрямовує мобільність компанії на виконання завдань та досягнення цілей, одночасно впливаючи на продуктивність та загальну ефективність.

Розглянемо напрямки стратегічного розвитку [11].

I. Управління «без змін». Ця стратегія актуальна для компаній, які не дуже залежать від зовнішнього середовища. Традиційно це були компанії з тривалим життєвим циклом продуктів, які важко відтворити (виробництво автомобілів, літаків), навчальні заклади, охорона здоров'я, системи юстиції, органи місцевого самоврядування та інші. Однак його не можна використовувати в довгостроковій перспективі, оскільки бізнес втратить свої конкурентні переваги за ринкових умов.

II. Напрямок «внутрішнього зростання». Зазвичай це ринкова стратегія або стратегія розвитку товару, але вони взаємопов'язані лише завдяки внутрішнім можливостям конкретної компанії. Впровадження таких змін відбувається за рахунок продукту (модифікація/інновація), ринку (розвиток експансії), організації (реконструкція, реструктуризація, модернізація), технологій (реінжиніринг інновацій), особистостей (навчання, мотивація).

Існує чотири стратегії, орієнтовані на органічне зростання: концентрація, розвиток ринку, розвиток продукції, оновлення.

III. Напрямок «зовнішнього зростання». Фахівці зі стратегічного планування виділяють кілька можливих типів зовнішнього зростання: горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію, концентричну та конгломератну диверсифікацію, які досягаються лише шляхом організаційних

перетворень і відтворюються в різних типах асоціацій, профспілок та угод, тобто розподіл зусиль та інвестицій між різними формами діяльності, наслідки яких не пов'язані.

Зовнішня стратегія зростання будується за рахунок зовнішніх ресурсів (поглинання, злиття, створення спільних підприємств) і може включати поглинання або угоди з компаніями, які перебувають на початку або в кінці ланцюжка створення вартості цієї компанії. Трансформація та реструктуризація є основними формами реалізації цієї стратегії.

Завдяки аналізу зовнішнього середовища організація знаходить можливості для зовнішнього зростання: середовище виявляє організаційні умови, що поєднують сильні сторони та можливості для більш активного управління елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з них у бізнес. Проаналізуємо більш детально стратегії зовнішнього зростання [1]:

1. Стратегія горизонтальної інтеграції об'єднує виробників однорідних / подібних продуктів. Такі дії створюють потенціал для масштабу, який набуває додаткових конкурентних переваг, витісняючи з ринку товари, які є тісними замінниками продуктів конкуруючих фірм.

2. Стратегія вертикальної інтеграції об'єднує компанії, які виробляють сировину, переробляють її, а потім самостійно продають товар на ринку, тобто здійснюють послідовні етапи єдиного виробничого циклу будь-якого продукту, починаючи з видобутку ресурсів (сировини), їх переробки (виготовлення готової продукції) і, нарешті, продажу продукту споживачеві. Згідно з цією стратегією, компанія зростає шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками (зворотна спрямованість), або каналів розподілу продукції та послуг (безпосередня інтеграція).

3. Концентрична стратегія диверсифікації актуалізується при консолідації підприємства, яке виробляє продукцію або надає послуги, подібні до тих, що виробляються підприємством. Фірми, які зосереджуються на концентричній диверсифікації за допомогою зовнішніх засобів, шукають фірми, тісно

пов'язані з ними через ринки збуту, канали розподілу, вимоги до обладнання та ресурсів тощо. Однак існуюче виробництво не втрачає свого пріоритету, а нове народжується із можливостей, що існують на розвиненому ринку.

При реалізації цієї стратегії компанія очікує синергетичного ефекту, який досягається завдяки наявності декількох видів діяльності. Фінансові результати концентричної диверсифікації формуються через 3-7 років.

4. Стратегія диверсифікації конгломератів закріплюється придбанням компанії, яка виробляє продукцію або надає послуги, які не пов'язані з продуктами, послугами та ринками.

IV. Орієнтація на «вихід на міжнародний ринок» запроваджує заходи щодо представлення економічних інтересів вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Стратегія міжнародних економічних ділових відносин визначає три основні сфери виходу на міжнародний ринок: експорт, спільні підприємства та прямі інвестиції.

V. Напрямок «скорочення». Ця стратегія застосовується в часи ділової кризи, особливо у випадку погіршення економіки або відкликання інвестицій. Для них характерне припинення вкладення коштів, спрямованих на консолідацію капіталу та подальший його рух. Такі дії ніколи не є без втрат для компанії, але вони необхідні, щоб уникнути великих ризиків.

Для ефективності вищезазначені сфери розвитку бізнесу не суперечать одна одній. Для досягнення своїх цілей компанії можуть поєднувати їх по-різному в будь-якому порядку.

Таким чином, кожен напрямок розвитку бізнесу має свої варіанти використання потенціалу компанії, а також поєднанням декількох стратегій розвитку, можна досягти синергетичного ефекту, який забезпечить бажаний результат.

1.3 Методика оцінки ефективності управління розвитком підприємства

Оцінка підрозділу управління бізнес-одиноцею є складним питанням, що вимагає використання систематичного та структурного моделювання конкретного процесу чи об'єкта в фактичних умовах, а також прогнозування його становища в майбутньому з різними трансформаціями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка виконується за допомогою складних систем, які не можуть бути описані одним значенням, параметром або властивістю, навіть якщо ці атрибути об'єднані в систему і між ними встановлено певний зв'язок [25].

Методологія навчання та оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління розвитком бізнесу повинна здійснюватися поетапно і передбачати послідовність таких дій:

1. Моніторинг розвитку бізнесу. Цей етап характеризується використанням спеціальних методів дослідження, які здійснюють комплексний аналіз результатів господарської та фінансової діяльності підприємства, вивчають динаміку найважливіших кількісних та якісних показників. Це є головним фактором, що визначає виявлення існуючих проблем, тенденцій розвитку та майбутніх перспектив функціонування компанії, що формує основу для вдосконалення механізму управління організацією.

2. Діагностика функціонування організаційно-економічного апарату для ефективного управління розвитком підприємства. Для діагностики даних використовується метод ієрархічного аналізу, який поєднує як кількісні, так і якісні параметри бізнесу.

Метою аналізу є визначення результатів функціонування організаційно-економічного апарату, виявлення загроз та прогалин у його структурі та функціональних взаємозв'язків між елементами всієї системи. Ефективність результатів діагностики визначає ступінь недосконалості пристрою, визначає його причини та описує можливі напрямки вдосконалення.

3. Оцінка напрямків вдосконалення організаційно-економічного апарату для ефективного управління розвитком підприємства. На цьому етапі здійснюється пошук можливостей, оптимальний набір яких дозволить оптимізувати пристрій для досягнення місії та цілей компанії.

Оцінка експертами різних рівнів управління є основним елементом для реалізації всього процесу. На основі результатів, отриманих від діагностики діючого пристрою ефективного управління діяльністю підприємств, визначте можливі напрямки його вдосконалення.

4. Розробка програми вдосконалення організаційно-економічного апарату для ефективного управління розвитком підприємства. Цей етап характеризується детальною розробкою плану заходів, які слід вжити на підприємстві, оцінкою потужностей та визначенням змісту робіт та відповідальністю за їх виконання. Зміст плану визначається за результатами оцінки можливостей вдосконалення в управлінні розвитком підприємства.

5. Оцінка напрямку ефективного управління розвитком підприємства, що передбачає поступове визначення пріоритетних елементів організації для визначення ймовірного ефективного результату її функціонування.

6. Впровадження програми вдосконалення почуття ефективного управління розвитком підприємства. Головним із них на цьому етапі є підтримка корпоративної культури та просування рішень серед працівників для створення сприятливого середовища та підтримка мотивації для досягнення цієї мети [25].

Таким чином, оцінка економічного розвитку суб'єктів господарювання є складною системою, що містить ряд взаємопов'язаних підсистем. Однак взаємозв'язки між цими підсистемами мають здебільшого ієрархічний характер. За таких умов оцінка економічного розвитку компанії вимагає застосування системного підходу, заснованого на вивченні апарату формування стратегічного економічного потенціалу суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНТЕРПАЙП Україна» (далі Товариство) є найбільшим в Україні торговим підприємством, яке є виробником і постачальником переважно сталевих труб широкого спектру та колісної продукції на внутрішньому ринку України та здійснює експортні поставки до країн Близького Сходу, Америки, Європи та СНД.

ТОВ "ІНТЕРПАЙП Україна" посідає ТОП-5 позицій з постачання трубною продукції для всіх областей застосування, зокрема нафтова і газова промисловість, будівельна та енергетична галузі, а також машинобудування.

Основна продукція трубопроводів включає: різьбові труби (корпус та насос-компресор), безшовні та зварні лінійні труби, муфти та муфтові високоякісні заготовки, труби загального призначення, профільні труби та труби для механічного будівництва.

Компанія постачає широкий асортимент трубною продукції відповідно до міжнародних стандартів, включаючи ISO 9001, API Q1, ISO 14001, OHSAS 18001. Труби виготовляються відповідно до API 5L, API 5CT, ASTM, EN (DIN), ГОСТ та специфікацій замовника.

З 2018 року Товариство розпочало виробництво власних трубних преміум-з'єднань – Ukrainian Premium Joint series (UPJ) – для труб OCTG (Oil Country Tubular Products), що відповідають стандарту ISO 13679 рівня CAL II та CAL IV.

Залізнична продукція сертифікована відповідно до IRIS, AAR M-1003 та основних залізничних операторів та асоціацій, таких як Deutsche Bahn, PKP, Укрзалізниця, Асоціація американських залізниць. Товариство виробляє більше 250 типів залізничних коліс, шини, осі та колісні пари для локомотивного,

пасажирського та вантажного транспорту. Залізнична продукція на ключові експортні ринки постачається під єдиною торговою маркою KLV Interpipe.

Головною метою компанії є організація ефективної економічної діяльності з метою отримання прибутку.

Основною бізнес-стратегією ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» є збереження лідируючих позицій на внутрішньому ринку України та стрімке розширення та посилення своєї присутності на міжнародних ринках, включаючи європейський та середні ринки, а також США

Зареєстрована чисельність всього персоналу підприємства становила 797 чоловік. у 2020 р., з них [30]:

- Робітники – 14 чол.
- Менеджери – 180 чол.
- Фахівці – 603 чол.
- Співробітники – 0 чол.

Організація матеріальної та нематеріальної мотивації працівників для виконання покладених на них завдань є одним з основних завдань системи управління персоналом для підвищення ефективності.

Матеріальною мотивацією працівників є встановлення заробітної плати за методом “Нау Group” на основі оцінки посад за певним переліком критеріїв.

Збільшення частки доходу працівника дозволяє більш рішуче реагувати на коливання ефективності роботи за допомогою системи критеріїв.

Основною програмою нематеріальної мотивації є система розвитку персоналу, яка діє в ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна», яка називається «Резерв персоналу», що включає навчання за 3 програмами:

- Лінійні менеджери;
- Начальники відділів;
- Керівники заводів, керівники відділів.

Мета програми – створення цільового навчання для групи кандидатів, які в майбутньому замінять ключові керівні посади, а також сприяння досягненню стратегічних завдань у сфері управління персоналом:

- забезпечити талановитими співробітниками ключові посади;
- розвиток якостей лідерства;
- засвоєння та вдосконалення корпоративної культури.

За програмами на поточний стан проводяться тренінги:

- «Лінійні менеджери» (19 працівників),
- «Керівники служб» (6 працівників),
- «Керівники заводів, керівники підрозділів» (2 працівники).

Фінансова стратегія ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» функціонує на виконання трьох цілей:

- забезпечити Товариство коштами, необхідними для її стабільності та ліквідності;
- забезпечити його прибутковість і отримати максимальний прибуток;
- задовольняти матеріальні та соціальні потреби своїх працівників.

На фінансові результати Товариства безпосередньо впливають обсяг реалізації продукції, які постійно коливаються від зовнішніх факторів (табл. 2.1).

Загальний обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг у 2019 році порівняно з попереднім роком зріс на 20%, але це було більше через інфляцію, оскільки відбулося зменшення продажу товарів на внутрішньому ринку України на 8% порівняно з попереднім роком.

Також у 2019 році обсяги експорту зросли на 34,5%, тоді як частка експорту в структурі продажів значно зросла з 8% до 29%, тоді як частка продажів на внутрішньому ринку зросла з 86% до 66% (табл. 2.2) .

ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ», АТ «ІНТЕРПАЙП НМТЗ» – провідні постачальники та виробники високоякісних труб та коліс, які постійно додають у виробництво нові інноваційні розробки, модернізують обладнання, вдосконалюють асортимент продукції, що запроваджує наявність експлуатаційних та споживчих властивостей.

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізації товарів за 2019 р. в порівнянні з 2018 р.

Дохід від реалізації	Сума за 2019, тис. грн.	Сума за 2018, тис. грн.	Темп зростання, %	Питома вага у 2019, %	Питома вага у 2018, %
Разом чистий дохід (виручка)	13 672 391	11 399 559	20	x	x
Дохід від реалізації товарів на внутрішньому ринку України	9 012 547	9 786 616	-8	66	86
Дохід від реалізації товарів на експорт	4 010 628	901 287	345	29	8
Дохід від реалізації робіт та послуг	649 216	711 657	-9	5	6

Джерело: [30]

На сьогоднішній день Товариство прагне географічно диверсифікувати свою присутність, щоб завоювати більшу частку місцевих та глобальних ринків та нівелювання ринкового ризику.

Для досягнення таких цілей необхідно збільшити продажі, поліпшити якість продукції та тісніше співпрацювати з клієнтами для задоволення їх потреб.

Головними фінансовими інструментами є: дебіторська та кредиторська заборгованість, процентні позики, грошові кошти та їх еквіваленти.

Мета даних фінансових інструментів є фінансування операційної діяльності. Але у процесі господарської діяльності виникають ризики.

Основними ризиками Товариства є валютний ризик, ризик ліквідності, кредитний ризик та ризик процентної ставки.

Інформація про фінансові інструменти в іноземній валюті представлена наступним чином в тис.:

Таблиця 2.5 - Фінансові інструменти в іноземній валюті 2018-2019 рр.

Назва фінансового інструмента	На 31 грудня 2019 р.			На 31 грудня 2018 р.		
	тис. доларів США	тис. рос. рублів	тис. євро	тис. доларів США	тис. рос. рублів	тис. євро
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	225 334	137 087	90 620	132 909	1 926 916	37 233
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 965	965	32 600	0	0	32 600
Грошові кошти та їх еквіваленти	12 298	962 680	7	4 280	4 422	36
Фінансові активи разом	239 597	1 100 732	123 227	137 189	1 931 338	69 869
Довгострокові зобов'язання (позики)	188 086	0	0	60	0	0
Короткострокові кредити банків	0	0	0	200 463	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4 077	71	2 419	4 150	231	1 766
Розрахунки з іншими кредиторами	305 278	135 081	87 801	245 582	1 924 464	37 233
Фінансові зобов'язання разом	497 441	135 152	99 220	450 255	1 924 695	38 999

Джерело: [30]

На дату балансу ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» зазнало операційного валютного ризику, що стосується грошових активів та зобов'язань в іноземних валютах. Цей ризик включає продажі, кредити та позики Товариства в іноземній валюті.

Головним завданням управління розвитку цифровізації було впровадження ефективної організації холдингових виробничих підрозділів. Для реалізації було обрано складну ERP-систему IT-Enterprise. Він вирішує складні рішення і впроваджуватиметься упродовж останніх років на найважливіших виробничих майданчиках холдингової компанії. Це допомогло підвищити продуктивність бізнесу, переходячи від планування кількості до планування кожного замовлення на продаж, забезпечуючи своєчасну обробку замовлень та посилюючи управління ринковими позиціями.

Отже, ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» постійно нарощує свій потенціал за рахунок постійного розвитку та розширення діяльності на глобальних ринках тим самим реалізуючи свою стратегічну мету.

2.2 Ефективність розвитку підприємства та його особливості

Падіння цін на нафту та скорочення обсягів продажів продукції нафтогазових труб викликали складне становище на глобальному ринку нафтогазових труб. Ускладнило ще більш ситуацію епідемія коронавірусу в світ, яка мобілізувала вільні ресурси на подолання цієї хвороби. Але незважаючи на такі обставини ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» успішно завершило реструктуризацію існуючого боргу, зосередившись на ключових стратегічних ініціативах, таких як інвестиційна програма, диверсифікуючи свою географічну присутність та асортимент товарів, щоб зміцнити свої позиції провідного постачальника труб та коліс на своїх традиційних ринках та збільшити продажі своєї продукції.

Напрямок розвитку компанії на 2019-2021 рр. розглянемо через категорії стратегічного планування у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Стратегічне планування в ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

Категорія	Зміст
1	2
Бачення	Передбачте потреби споживачів, будьте на крок попереду розрахунків конкурентів, перевершити очікування партнерів та інвесторів, тобто перевершити себе.
Місія	Ефективно реагувати на потреби наших клієнтів та надавати нашим працівникам можливості створювати цінність для наших акціонерів.
Цінності	Відповідальність, залученість, націленість на результат, клієнтоорієнтованість.
Мета	Організація ефективної господарської діяльності для отримання прибутку.
Стратегія	Розробка та підтримка лідируючих позицій на ринку шляхом цілеспрямованої роботи з вдосконалення технологій, розширення асортименту, суворого контролю значних витрат та впровадження програм економії ресурсів, які будуть успішно конкурувати з українськими та закордонними виробниками.

Продовження таблиці 2.6

1	2
Стратегічна ціль	Досягти лідируючих позицій на ринках виробництва високоякісної продукції, яка повністю відповідає запитам та очікуванням споживачів, завдяки суворому дотриманню узгоджених вимог.
Стратегія розвитку	Підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити позиції заводу на ключових ринках, впроваджуючи нові розробки, модернізуючи обладнання, розширюючи асортимент продукції, покращуючи її якість, продуктивність та споживчі властивості.

Джерело: [30]

З представленої вище таблиці можна зробити висновок, що перед підприємством в ролі складової бізнесу поставлена класична мета – отримання прибутку через вдосконалення процесів виробництва та дотримання технологій.

Досягнення конкурентної стійкості – важливий пріоритет у господарській діяльності підприємства. Для цього необхідно розробити ефективну та раціональну конкурентну стратегію розвитку Товариства, а напрямки управлінських рішень розробляти на підставі аналізу господарської діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансових та операційних результатів діяльності підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Виробництво сталі, тис. т	973	855	759	-118	87,9	-96	88,8
Виробництво з/д продукції тис. т	187	208	191	21	111,2	-17	91,8
Виробництво труб, тис. т	677	587	464	-90	86,7	-123	79,0
Виручка, млн. дол	1,074	1,122	0,865	0,048	104,5	-0,257	77,1
ЕВІТДА, млн. дол	158	259	273	101	163,9	14	105,4
Сарех, млн. дол	44	60	44	16	136,4	-16	73,3
Free cash flow, млн. дол	66	133	121	67	201,5	-12	91,0

Джерело: [30]

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» за 2018-2020 рр. показав, що значною мірою збільшилися обсяги реалізації колісної продукції. При цьому в натуральному вираженні було нарощено на 11,2 % більше у порівнянні з 2018 р., але у зв'язку з пандемією коронавірусу та політичними санкціями у 2020 році зменшилося виробництво на 8,2 %. Виробництво труб з кожним роком постійно зменшується – у 2019 р. на 13,3 %, а у 2020 р. на 21 %. Така ситуація з'явилась унаслідок падіння попиту на труби для видобутку нафти і газу. Також значно зменшилася виручка за 2020 р. – на 22,9% у порівнянні з 2019 р. Основний фактор – зниження цін на нафту в 1 півріччі 2020 року [30].

Головними факторами скорочення обсягів продажу продукції в 2019 році є захист вітчизняних виробників на ринках ЄС і США, низька платоспроможність покупців, а також сповільнення темпів буріння в Україні. Постачання труб на вітчизняний ринок зменшилося у зв'язку з переглядом держкомпанією "Укргазвидобування" програм буріння нових свердловин.

На Близькому Сході підприємство мало змогу збільшити реалізацію на 84% в натуральному вираженні до 25 тис. т або на 69% в вартісному вираженні до 622 011 тис. грн., проте частина виручки в структурі збуту трубної продукції збільшилась до 9% з 5% [30].

Ринок збуту колісної продукції в країнах СНД не мав змогу розвиватись і збільшуватись через впровадження Росією повного ембарго на імпорт українських труб і падіння попиту в інших країнах СНД у 2019 році.

Але інші продажі на ринках країн СНД в 2019 році показали суттєве зростання – до 36 тис. т в порівнянні з 194 т у 2018 році. У той же час в Україні відбулося зменшення обсягів збуту продукції, яке склало 27% та 16 тис. т в порівнянні з 2018 роком.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» дотримується своєї стратегії розвитку, шляхом нарощування прибутку завдяки модернізації виробництва всупереч нестабільного становища у бізнес-середовищі, яке викликано політичними діями та пандемією COVID-19.

2.3 Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства

Щоб знайти можливості розвитку, потрібно провести стратегічний аналіз ефективності управління корпоративним розвитком в реальних економічних умовах. На цьому етапі дослідження найкраще перейти до аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дає вам найбільш загальне уявлення про позицію компанії на ринку та про те, наскільки ефективним є потенціал.

Базовим інструментом стратегічного аналізу, який дає змогу оцінити стан внутрішнього середовища Товариства за деякими позиціями є SNW-аналіз, який показує позиції середньоринкового стану Під час SNW-аналізу оцінюються сильна (S – Strength), нейтральна (N – Neutral) та слабка (W – Weakness) сторони підприємства.

Проведення оцінки внутрішніх ресурсів ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» з урахуванням методології SNW-аналіз виявив наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому чинники нейтрального впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Загальний SNW-аналіз ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слаба (W)
Кадри		N	
Виробництво	S		
Організація загального упр-ня	S		
Фінанси і облік	S		
Маркетинг			W
Інноваційна діяльність		N	

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має достатньо стійку конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (3) знаходиться в стані S і лише (2) в стані N.

В умовах жорсткої конкуренції недостатньо проаналізувати лише вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів та їх груп. Тому доцільно застосувати PEST-аналіз – аналіз соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (E – economic) та політичних (P – political) факторів Товариства для визначення факторів прямого впливу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз для ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

Політичні фактори	Економічні фактори
Постанова США за розділом 232 (мита на сталь 25% та алюміній – 10%).	Тенденція зростання ВВП України з 2016 р. за даними Всесвітнього банку.
Воєнний конфлікт з Росією з 2013 року.	Нестабільність курсу гривні (валютні ризики та інфляція).
Підвищення мита на вивіз з України металобрухту до 58 євро/т упродовж 2021 року.	Зростання цін виробників з 2014 р., в т.ч. на енергію.
Антидемпінгові мита Європи на безшовні труби у розмірі 8,1% до 2023 року.	Заборгованість перед зарубіжними кредиторами.
На українські труби з 2019 року діє ембарго на ринку Росії. Під заборону потрапили безшовні труби, в тому числі для нафтогазової промисловості.	Щорічне збільшення цін на ресурси.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Пандемія Covid-19.	Сповільнений розвиток промислових технологій з виплавляння сталі.
Щорічне скорочення чисельності постійного населення.	Високий рівень вартості в інвестування виробництва.
Масовий міграційний рух людського капіталу.	Слабо розвинуті інжинірингові послуги.
Зменшення чисельності кваліфікованої робочої сили.	Будівництво індустріального парку у Дніпрі.
	Товари-замінники: потяги на магнітній подушці та пластикові труби.

Джерело: розроблено автором на основі [30]

PEST-аналіз показує значне погіршення стану металургійної галузі. Політичний фактор сильно вплинув на ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» в 2019-2020 р. Політичний фактор сильно вплинув на Товариство – з 2014 р. по 2017 р. не було чистого прибутку через введення мита та ембарго. На інших ринках у лідерстві продукція конкурентів, а ЄС і США ведуть політику захисту внутрішнього виробника і піднімають тарифи на імпорт.

Соціальні фактори також мають негативний вплив на господарську діяльність ТОВ «ІНЕТРПАЙП Україна»: чисельність постійного населення скорочується, через пандемію коронавірусу погіршує роботу спеціальні заходи та карантинні умови, фахівців з металургії стає все менше через міграцію та непопулярність галузі у порівнянні з іншими сферами.

Технологічний фактор показує, що на ринку з'являються нові виробники з більш інноваційною продукцією. В умовах посиленої конкурентної боротьби ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» слід технологічно розвивати виробництво заради диверсифікації продукції: вимоги до специфіки труб і коліс останнім часом зростають. Розробка нових родовищ стає більш витратним проектом у зв'язку зі збільшенням глибини залягання корисних копалин. Швидкість пересування транспортних засобів зростає, тому і збільшуються вимоги до колісних пар.

Для визначення факторів непрямого впливу доцільно застосувати аналіз за п'яти сил Портера. Цю модель доцільно застосувати для прискіпливого вивчення чинників, які впливають на інтенсивність та динаміку конкурентної взаємодії в консалтингової галузі, проаналізувавши, зокрема, споживачів, існуючих та потенційних конкурентів українських швейних підприємств, товари-замінники та постачальників і завершивши дослідженням впливу держави на протікання зазначених процесів [15].

Аналіз «п'яти сил» конкуренції буде проводитись переважно для консалтингової галузі в цілому, а вплив існуючих і потенційних конкурентів досліджуватиметься більшою мірою у сегменті послуг зі стратегічного управління (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз галузі п'яти сил Портера ТОВ «ІНТЕРПАЙП
Україна»

<i>Параметр</i>	<i>Значення</i>	<i>Опис</i>	<i>Напрямок робіт</i>
<i>Загроза з боку товарів-замінників (послуг)</i>	низька	Хоча існують альтернативи сталевим виробам, загроза від них все ще дуже мала, оскільки поїзди з магнітною амортизацією є дорогими, а пластикові труби не завжди замінюють метал.	
<i>Загрози внутрішнього-галузевої конкуренції</i>	висока	Це ексклюзивна компанія з виробництва залізничних коліс загального обсягу в Україні. Конкуренція на світовому ринку металевих виробів є олігополістичною. Новим виробникам важко вийти на ринок, і є бар'єри для входу.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Забезпечити стійкість сировини та зменшити відношення матеріальних витрат до витрат. ▪ Збільшити кількість працівників у вашій компанії. ▪ Досягти зменшення дефіциту виробництва. ▪ Організувати раду металургійних компаній для впливу на формування зовнішньої політики України. ▪ Ввести бонуси до багаторічних служб для виробничих робітників. ▪ Запустити PR-проект як бренд роботодавця. ▪ Організуйте заявки на поставку заготовок. ▪ Відділи маркетингу знаходять найбільш прийнятні пропозиції щодо ціни на металобрухт на короткі та великі відстані за кордоном.
<i>Загроза з боку нових гравців</i>	середній	Приходять нові гравці, але в рідкісних випадках вихід на ринок вимагає великих грошей, вкладень у будівництво заводів та постійне оновлення технологій. Більше того, дуже важко розрізнити продукти.	
<i>Загроза втрати поточних клієнтів</i>	середній	Є великі та малі покупці, і обсяг замовлення розподіляється нерівномірно. Оскільки поставка труб та коліс базується на контракті на кілька років, компанія приймає замовлення на один рік або більше з одним замовленням. Покупці не схильні до радикальних змін у виробнику, оскільки вони порушують контракт.	
<i>Загроза нестабільності постачальників</i>	висока	Компанія закуповує круглі заготовки у п'яти компаній. Він купує інші заготовки у кількох українських чи російських виробників. Компанії не можуть повністю перейти на інших українських постачальників, оскільки їх можливості можуть не задовольнити виробництво.	

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Отже, аналізуючи вищенаведену інформацію з методики визначення п'яти сил Портера, можна виділити такі переваги, як унікальність послуг,

помірна конкуренція на ринку, поточні клієнти, які цінують надання послуг компанією. Також існує певні загрози з боку цінової політики конкурентів, появи нових гравців, бо ринок відкритий і потрапити до нього не важко.

Доцільно проаналізувати цінність ресурсу, яким володіє ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» за допомогою методу VRIO [18]. Оцінка ресурсів і можливостей за цими параметрами може визначити найбільш важливі для розвитку конкурентних переваг ресурси та можливості компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – VRIO-аналіз цінності ресурсу ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

<i>Ресурси</i>	<i>Цінність</i>	<i>Рід-кість</i>	<i>Відтворюваність</i>	<i>Організованість</i>	<i>Конкурентна перевага</i>
<i>Вступ до суміжних галузей</i>	вони можуть бути цінними, оскільки створюють нові потоки доходів	Ні	Можуть наслідувати конкуренти	Всі можливості організації ще не повністю використані	Має потенціал
<i>Глобальна та локальна присутність</i>	оскільки це диверсифікує потоки доходів та ізолює баланс компанії від економічних циклів	Так	Можуть наслідувати конкуренти	Так, це одна з найбільш диверсифікованих компаній у своїй галузі	Надання сильних конкурентних переваг
<i>Зменшення частки матеріальних витрат у собівартості;</i>	встановлення більш конкурентної ціни	Ні	Можуть бути важкими для наслідування	Товариство всі можливості	Може забезпечити стійку конкурентну перевагу

Джерело: розроблено автором

ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» має помірний рівень конкурентоспроможності, зокрема цінні ресурси для розвитку: можливості вступу до суміжних галузей, зменшення частки матеріальних витрат у собівартості та географічна присутність у ринковому середовищі.

Усі проаналізовані фактори зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища будуть об'єднані у SWOT-аналізі. Потенційними внутрішніми сильними сторонами Товариства є:

- Ціни нижче, аніж у конкурентів;
- Відповідність продукції міжнародним стандартам;

- Перебування товарів на стадії «зрілість», але Товариство диференціює її;
- Велика номенклатура продуктів;
- Сприятливе розташування компанії спрощує доставку.
- Розроблена система продажів та підтримки клієнтів.
- Надійний інформаційний потік та інформаційна безпека.
- Навчання персоналу є одним із елементів місії.
- Автоматичне виробництво;
- Дивізіональна структура управління відділом;
- Власний склад на території заводу, з яких реалізуються неліквідні товари;

Внутрішні слабкі місця компанії:

- Залежність від постачальників;
- Існування браку;
- Корпоративний борг;
- Збільшити відношення матеріальних витрат до загальних витрат.
- Підвищений коефіцієнт зносу обладнання;
- Інвестиційна привабливість компанії низька.

Потенційні можливості для зовнішнього середовища компанії:

- Зростання ВВП;
- Коливання курсу валют;

Потенційні загрози зовнішнього середовища Товариства:

- Висока внутрішньогалузева конкуренція;
- Безперервні зміни в законодавстві;
- Складна торгівля, ліквідація квот, введення зобов'язань.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» інтерпретували рекомендації щодо відповідності стратегіям диференціації. Хоча компанія має багато сильних сторін, вона також має слабкі сторони, які посилюються екологічними загрозами. Зовнішнє середовище насправді не дає можливості підприємству.

РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»

3.1 Оцінка стратегічних напрямків розвитку ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна»

За методологією SPACE-аналізу для оцінки стратегічного становища та поведінки ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» проведемо дослідження за даними [30]. У таблиці. 3.1 – 3.4 показані результати оцінки факторів, що характеризують фінансовий стан компанії, конкурентні переваги, привабливість галузі та стійкість середовища [18]. Оцінка проводилась за експертною методикою. Показники оцінюються експертами за 6-бальною шкалою.

Таблиця 3.1 – Фактори фінансового становища Товариства

<i>Фактор</i>	<i>Тлумачення найнижчого балу</i>	<i>Оцінка</i>						<i>Тлумачення найвищого балу</i>
		1	2	3	4	5	6	
Віддача на вкладення (ROI)	Негативне	1	2	3	4	5	6	Позитивне
Фінансовий важіль		1	2	3	4	5	6	
Ліквідність кош.		1	2	3	4	5	6	
Ступінь задоволення потреби в капіталі		1	2	3	4	5	6	
Потік платежів на користь фірми		1	2	3	4	5	6	
Простота виходу з ринку		1	2	3	4	5	6	
Ризикованість		1	2	3	4	5	6	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 – Фактори конкурентної переваги Товариства

<i>Фактор</i>	<i>Тлумачення найнижчого балу</i>	<i>Оцінка</i>						<i>Тлумачення найвищого балу</i>
		1	2	3	4	5	6	
Ринкова частка, %	Негативне	1	2	3	4	5	6	Позитивне
Якість продукції		1	2	3	4	5	6	
Відгуки споживачів		1	2	3	4	5	6	
know-how		1	2	3	4	5	6	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3 – Фактори привабливості галузі

Фактор	Тлумачення найнижчого балу	Оцінка						Тлумачення найвищого балу
Потенціал	Негативне	1	2	3	4	5	6	Позитивне
Потенційна рентабельність		1	2	3	4	5	6	
Фінансова стабільність		1	2	3	4	5	6	
know-how		1	2	3	4	5	6	
Економія ресурсів		1	2	3	4	5	6	
Легкість входження на ринок		1	2	3	4	5	6	
Продуктивність		1	2	3	4	5	6	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Фактори стабільності середовища

Фактор	Тлумачення найнижчого балу	Оцінка						Тлумачення найвищого балу
Технологічні зміни	Негативне	1	2	3	4	5	6	Позитивне
Інфляція		1	2	3	4	5	6	
Варіація попиту		1	2	3	4	5	6	
Диференціація цін конкуруючої продукції		1	2	3	4	5	6	
Бар'єри для входження		1	2	3	4	5	6	
% Конкуrentів		1	2	3	4	5	6	
Еластичність попиту		1	2	3	4	5	6	

Джерело: розроблено автором

Параметр за координатою «ФС» склало:

$$29 : 7 = 4,14.$$

Параметр я за координатою «КП» склало:

$$12:4 = 3,0.$$

Параметр за координатою «ПГ» склало:

$$23 : 7 = 3,29.$$

Параметр за координатою «СС» склало:

$$17 : 7 = 2,43.$$

Результати зважених оцінок ключових критеріїв дали змоги почати наступний етап SPACE-аналізу – побудова вектора, який дасть змогу виявити рекомендовану стратегію в системі координат SPACE.

Точки стратегії знаходяться: 1-ша в точці початку координат, 2-га в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (3.1);$$

$$y = \text{ФС} - \text{СС} \quad (3.2)$$

Відповідно для об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 3,29 - 3 = 0,29;$$

$$y = 4,14 - 2,43 = 1,71$$

Точка А (0,29; 1,71) знаходиться у зоні агресивної стратегії. Ця стратегія поширена у галузях з помірною невизначеністю. Ця стратегія отримує конкурентну перевагу, яку можна підтримувати та збільшувати завдяки фінансовому потенціалу. Загрози коливаються, тому вам, як правило, потрібно зосередитися на забезпеченні стійкості своєї компанії, зокрема концентрація на розширення виробництва та збуту, цінова конкуренція з конкурентами, розвиток нових ринкових секторів.

Для досліджуваного Товариства відповідно до методології SPACE можуть бути рекомендовані наступні стратегії розвитку:

- 1) Зменшити витрати, одночасно покращуючи якість продукції.
- 2) Сфера та диверсифікація ринку.
- 3) Скоротити виробництво та вийти на більш перспективні ринки.

У 2.3 пункті досліджуванним напрямком розвитку буде диверсифікація виробництва, як найбільш перспективний метод забезпечення стабільного середовища.

3.2 Обґрунтування напрямків розвитку підприємства

Розробимо матриця McKinsey для обґрунтування напрямків розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна», зокрема напрямок диверсифікації виробництва з випуску преміальної продукції за рахунок контроль витрат на підприємстві.

Новий напрямок розвитку бізнесу оцінюється в термінах двох основних категорій – ринкової привабливості та сили (конкурентоспроможності) бізнесу, які з погляду маркетингу ідеально підходять для оцінки бізнесу. Оцінка категорій проводиться за факторами, які лежать у їх основі, кожний з яких оцінюється за шкалою та характеризується певною вагою (табл. 3.5 і 3.6). Оцінка визначає рівень становища бізнесу – чим вище, тим стійке та сильне бізнес-середовище має підприємство.

Таблиця 3.5 – Фактори сили бізнесу

№ п/п	Фактори	Питома вага	Диверсифікація	
			Оцінка (1-7)	Зважена оцінка
1	Ринкова частка	0,13	4	0,52
2	Темпи росту ринкової частки	0,13	3	0,39
3	Якість продукції	0,16	4	0,64
4	Репутація	0,11	4	0,44
5	Надійність	0,07	4	0,28
6	Можливості виробництва	0,08	5	0,4
7	Рівень витрат	0,09	5	0,45
8	Ступінь впровадження інновацій	0,12	4	0,48
9	Якість менеджменту	0,14	5	0,7
РАЗОМ		1,0	-	4,3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 – Фактори привабливості ринку

№ п/п	Фактори	Питома вага	Диверсифікація	
			Оцінка (1-7)	Зважена оцінка
1	Загальна місткість ринку	0,23	5	1,15
2	Темпи росту ринку	0,15	4	0,6
3	Маржа прибутку (у динаміці за кілька років)	0,18	4	0,72
4	Інтенсивність конкуренції	0,17	3	0,51
5	Технологічні вимоги	0,15	6	0,90
6	Бар'єри входу/виходу з галузі	0,12	7	0,84
РАЗОМ		1,0	-	4,72

Джерело: розроблено автором



Рисунок 3.1 – Матриця McKinsey для нового напрямку розвитку бізнесу

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінки (табл. 3.5 і 3.6) напрямок диверсифікації

виробництва з випуску преміальної продукції за рахунок контроль витрат на підприємстві потрапив у квадрант, що характеризується середньою силою бізнесу та високою привабливістю ринку (рис. 3.1).

Дана позиція на ринку допоможе посилити конкурентне становище підприємства. Загрожувати йому може тільки імовірне посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія організації, що перебуває в такій позиції, має бути націленою на захист свого становища переважно за допомогою додаткових інновацій.

Таким чином, за результатами матричного аналізу, варто зробити такі висновки:

- в умовах розвитку бізнесу стратегія повинна носити агресивний характер і бути спрямованою на диверсифікацію виробництва з випуску преміальної продукції за рахунок контроль витрат на підприємстві.
- ресурси конкурентної переваги варто шукати у внутрішньому потенціалі підприємства, комплексі маркетингу та бізнес-середовищі.

Перелічені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії пов'язані з вдосконаленням бізнес-процесів у сферах виробництва, продажів, ринків, досліджень та розробок, інноваційних технологій та організаційного управління. Основне завдання – сформувати лідерство для отримання вищих конкурентних переваг у нових сегментах товарів / послуг.

ВИСНОВКИ

Стрімкі зміни на світовій економічній арені, процеси глобалізації, підсилення конкуренції, впровадження науково-технічного прогресу у контурах Третьої та Четвертої промислової революції в практичну діяльність підприємств зумовили необхідність планувати та забезпечувати свій розвиток на визначену перспективу: управляти можливостями для потенційного зростання та забезпечення стійкої позиції.

На вибір напрямку розвитку бізнесу, як економічної системи, впливають багато чинників, зокрема головними є фактори внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, які зумовлюють потребу у швидкій адаптації підприємств та постійного розширення діяльності.. Тому у даному дослідженні поставлено та вирішено завдання щодо теоретичного обґрунтування та оцінки напрямків розвитку бізнесу з формуванням подальших стратегій та рекомендацій.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Дослідження теоретико-методологічних основ виявило, що дефініція виокремила дві інтерпретації поняття «розвиток бізнесу» – у вузькому та широкому сприйнятті. У вузькому трактуванні «розвиток бізнесу» розглядається як стан або результат змін у діяльності (склад, характеристики) компанії, перехід до іншого кількісного та якісного стану під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. У широкому трактуванні – визначається як незворотна, спрямована, логічна дія, що являє собою безперервну і послідовну зміну (низку змін) результатів чи станів у часі та просторі, щоб бути кількісними та якісними під впливом внутрішнього та зовнішнього чинника, які слід відрізнити від попередніх.

2. Визначення напрямків стратегічного розвитку бізнесу відбувається за допомогою стратегічного планування, що допомагає орієнтувати та координувати зусилля на розв'язання основних проблем, які виникають в процесі діяльності підприємства. Планування спрямовує мобільність

підприємства на виконання поставлених завдань та досягнення цілей, а також впливає на показники фінансової діяльності та загальну ефективність.

Кожен напрямок розвитку бізнесу має свої варіанти використання потенціалу підприємства, а також при поєднанні декількох стратегій розвитку можна отримати синергетичний ефект, який дасть можливість забезпечити необхідний результат.

3. Оцінка напрямів економічного розвитку бізнесу являє собою складну систему, яка містить перелік взаємопов'язаних підсистем. При цьому зв'язки між цими підсистемами мають значною мірою ієрархічну природу. Оцінювання потребує застосування системного підходу на засадах дослідження механізму формування стратегічного економічного потенціалу суб'єктів господарювання, зокрема діагностика зовнішнього та внутрішнього становища.

4. Діагностика бізнес-середовища підприємства ТОВ «ІНТЕРТАЙП Україна» дала змогу виявити, що прибутковість компанії і обсяги реалізації мають схильність зростати. Внаслідок негативного впливу факторів зовнішнього середовища, частина показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності стають нижче.

Використавши матрицю PEST-аналізу визначив фактори, які сильно впливають на Товариство – інфляція та зниження курсу національної валюти, оскільки оплата за сировину проходить в доларах, політичні фактори, як мито та ембарго від країн збуту. А за допомогою аналізу конкурентних переваг було виявлено, що підприємство має можливості для розвитку та покращення своєї діяльності, але зовнішнє середовище дає мало шансів на розвиток.

5. Проведена оцінка фактичного стратегічного положення щодо розвитку підприємства ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» з використанням методології SPACE-аналізу та матриці GE/McKinsey. Це дозволило оцінити сучасний стан розвитку підприємства та запропонувати альтернативні стратегії, описати поведінку та позначити критичний фактор функціонування підприємства, визначити новий сегмент послуг, який займає більш вигідну та привабливу для підприємства позицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша, А. И. и Саломатина, Л. Н., 2017. Инновационное развитие промышленных предприятий в регионах: проблемы и перспективы. Экономика Украины, 3, с.20-34.
2. Амоша, О. І., 2007. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика. Економіка промисловості, 1(36), с. 3-9.
3. Андрусів, У. Я., 2017. Комплексний підхід до забезпечення раціонального використання енергетичних ресурсів. Бізнес Інформ, 1, с. 44–49.
4. Анісімова, О. М. та Анісімов, Д. О., 2017. Рівень використання інформаційних систем як важлива складова потенціалу у корпоративному управлінні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 4, 146-149.
5. Анісімова, О. М. та Щербіна, О. С., 2015 Використання інформаційної діяльності для формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 4, 280-284.
6. Ансофф, И., 2011. Новая корпоративная стратегия. Спб.: Изд-во «Питер», 416
7. Аренков, И. А., 2011. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития. Проблемы современной экономики, 4, с. 40-43.
8. Ареф'єва, О. В. та Харчук, Т. В., 2008. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки, 7 (85), с. 71-76.
9. Артюшина, О. Л., 2005. Розвиток потенціалу підприємства в системі корпоративного управління. Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем, 52, т.2, с. 236-238.
10. Афанасьев, Н. В., Рогожин, В. Д. и Рудыка, В. И., 2001. Управление развитием предприятия: [монография]. Харьков.: Издательский дом «ИНЖЭК», 184 с.

11. Баранович, А. М., 2014. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2, с. 77-81.
12. Батова, Т. Н. и Крылова, В. А., 2016. Маркетинговый потенциал предприятия: [монография]. М.: Академия естествознания, 234 с.
13. Бачевський, Б. Є., Заблодська, І. В. та Решетняк, О. О., 2009. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посібник]. К.: Центр учбової літератури, 400 с.
14. Богатирьов, І. О., 2004. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. К.
15. Борисов, А. Б., 2000. Большой экономический словарь. М: Книжный мир, 895
16. Богатирьов, І. О., 2004. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К.: Європейський унт фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 22 с.
17. Бугай, В. З., Горбунова, А. В. та Ключова, Ю. В., 2011. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник Запорізького національного університету, 1, с. 27-33.
18. Василенко, В. А., 2006. Диагностика устойчивого развития предприятий: [монография]. К.: Центр учебной литературы, 184 с.
19. Васильківський, Д. М., 2014. Систематизація складових елементів економічного потенціалу підприємства у рамках концепції механізму підвищення. Наука й економіка, 2(34), с. 115-120.
20. Васильківський, Д. М., 2012. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки, 4, с. 162-174.
21. Величко, О. В., 2015. Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки, 9 (171), с.15 – 20.

22. Верещак, І. І., 2008. Метод комплексной экспертной оценки потенциала производственного предприятия. *Радіоелектрон. і комп'ют. системи*, 4, с. 92-95.

23. Дунська, А. Р., 2013. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 44 (1017), с. 48-58.

24. Ємельянов, А. Ю. и Петрушка, Т. А., 2013. Исследование факторов технологического развития предприятий. *Научно-практический журнал «Проблемы экономики и менеджмента»*, 11, № 27, с. 13–21.

25. Іщук С., 2005. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*, 3, с. 48-56.

26. Калінеску, Т. В., Романовська, Ю. А. та Кирилов, О. Д., 2007. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 272 с

27. Кобелєв, В. М. та Захарченко, Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 42, с. 297 – 303.

28. Коваленко, О. В. та Калита, В. І., 2016. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*, 54, с. 35 – 39.

29. Маркова, Н. М., 2010. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т, 20 с.

30. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ІНТЕРТАЙП Україна». Фінансові та операційна звітність.

URL: https://www.interpipe.biz/investors/Financial_and_Operational_results

31. Самуляк, В. Ю. та Фещур, Р. В., 2008. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*, 633, с. 627-636

32. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

33. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

34. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

35. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

36. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmniidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

37. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrysenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

38. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

39. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
40. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
41. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
42. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
43. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
44. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
45. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
46. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

47. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>